

PAPANEK Gábor

NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK A VÁLLALATI SZFÉRÁBAN

A nemzetközi munkamegosztás ma leginkább a vállalatközi kapcsolatokban, azok bővülésében nyilvánul meg. A tanulmány e kapcsolatrendszer közelmúltbeli változásait; az együttműködés jelenlegi tartalmát és formáit; valamint jövőjének lehetséges alakulását tekinti át.

Ismeretes, hogy az erőteljes munkamegosztás, s ennek keretében a kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszer századunkban minden gazdaságra, a kis gazdaságokra pedig különösen jellemző. Ugyancsak köztudott, hogy a nyitottság – például a nemzetközi összehasonlításban jelentős arányú export és import – már régóta a magyar gazdaság fontos jellemzője. Külgazdasági kapcsolataink jellege azonban az 1989/90-es politikai váltás után erősen megváltozott. Jelen cikk – a GKI Rt-ben végzett empirikus kutatások legújabb eredményeire¹ építve – a változások egyik elemét, a mikroszféra bővülő nemzetközi kapcsolatait kívánja elemezni. Meggyőződésünk ugyanis, hogy a határokon átnyúló vállalatközi kapcsolatok igen fontosak gazdaságunk jövőjének az alakításánál, jelentősen segíthetik pl. az európai integráció előttünk álló feladatainak a megoldását.

A kapcsolatrendszer közelmúltbeli változásai

A szigorú szovjet típusú tervgazdálkodásban a termelőszféra csak a szakosodott állami külkereskedelmi és egyéb szervezetek közvetítésével vehetett részt a nemzetközi munkamegosztásban. A magyar vállalatoknak azonban (egyrészt a konzervatív megoldás alacsony hatékonysága, másrészt a diktatúra lazulása miatt) már az 1960-as évektől egyre több lehetőségük volt nemzetközi

kapcsolataik kiépítésére. A határokon átnyúló együttműködés kezdetben bér munkák vállalásában öltött testet, majd – ennek sikere esetén – sokhelyütt a szorosabb vállalatközi kapcsolatok, a technológia transzfer, a termelési kooperációk, a profitmegosztás, esetenként a közös értékesítés is megjelentek. Az 1980-as években már számos magyar nagyvállalat teljesen önállóan szervezte nemzetközi ügyeit is. A kialakult kapcsolatok azonban az 1990-es évtizedben igen erőteljesen változtak. Közép- és Kelet-Európa minden országában számos nagyvállalat került válságba, esett szét, állami tulajdonból magán-, sőt külföldi tulajdonba került vagy megszűnt. Ugyanakkor több százezer kis-közepes cég alakult. Mindez igen jelentős hatást gyakorolt a magyar cégek korábbi vállalatközi kapcsolatrendszerére is.

A vállalatközi kapcsolatok napjainkban zajló változásainak a feltérképezésére vállalkozó jelen kutatásunkhoz egyrészt vállalati esettanulmányok kidolgozása révén, másrészt a GKI Rt. szokásos tavaszi és őszi vállalati stratégiai felmérései keretében gyűjtöttünk információkat. A tárgykör különböző résztémáit taglaló mintegy húsz esettanulmány többsége részben vagy egészében külföldi tulajdonba került közepes iparvállalatoknál készült (közülük négynek a megállapításaira tételesen is hivatkozni fogunk).² Az átfogóbb felmérésekre a gazdálkodó szféra több mint húsz főt

¹ A kutatás egy részét PHARE támogatásból finanszíroztuk. Korábbi fázisának egyes eredményeit lásd: Lakatos B.-Papanek G.: Azonos és eltérő érdekek a vegyes vállalatoknál. Ipargazdasági Szemle 1994. 4. sz.

² A négy cég: Csepeli Kerékpárgyár, Mölnlycke Kft, Polifoam Műanyagfeldolgozó Kft, Szolnoki Papírgyár. Az első három esettanulmány dr. Lakatos Béla, a negyedik Hámor Szilvia munkája. A kutatók ezúton is köszönik az információkat adó vállalati vezetők segítségét.

foglalkoztató cégeit reprezentáló minta körében került sor: a postai úton kiküldött kérdőívekre közel ezer-ezer választ kaptunk.

A kutatás eredményei mindenekelőtt azt igazolják, hogy a magyar vállalatok széles körben rendelkeznek nemzetközi kapcsolatokkal. A felmérések erre utaló eredményeit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

A tavaszi és őszi felmérés eredményei közti viszonylag jelentős különbségek döntően két módszertani ok következményei. Egyrészt javítottuk a minta reprezen-

információival egybehangzóan) azt is jelzik továbbá, hogy az 1980/90-es évtizedforduló politikai változásai növelték a nemzetközi kapcsolatoknak a magyar gazdaságban korábban kialakult decentralizációját. Világosan mutatják a külkereskedelemben végbement alapvető módosulást, azt, hogy a specializált nagy (állami) külkereskedelmi cégek monopolhelyzete megszűnt, csaknem 30.000 cég jelentette be, hogy részt kíván venni a nemzetközi kereskedelemben és jelentős hányaduk meg is valósította e célkitűzését. Jelenleg a nagyvállalatok többsége, s nagyszámú közepes, sőt kis cég is legalább részben maga intézi exportját és importját (s a specializált külkereskedelmi cégek részaránya pl. az összes exportban alig több mint tíz %). De az adatokból arra is következtethetünk, hogy egyes szférában (a ruházati, illetve a gépiparban) a bér munka szerepe is növekedett, s egyes szektorokban a szorosabb termelési, értékesítési stb. együttműködés is meghonosodott már.

1. táblázat

Adott területen közvetlen külföldi vállalati kapcsolatokkal rendelkező cégek aránya százalékban

Területek	Tavaszi felmérés összesen	ősz i felmérés			
		-50	51-500	501-	összesen
		fő t foglalkoztató cégek			
Export	46	20	30	48	30
Import	48	22	33	64	35
Bérmunka	22	8	18	17	15
Egyéb termelési együttműködés	17	7	11	15	11
K+F	8	2	3	10	4
Értékesítési együttműködés	22	10	8	15	10
Pénzügyi, marketing stb. tanácsadás igénybevétele	14	4	6	12	7
Külföldi hitelfelvétel	17	13	16	20	14
A hazai cég külföldi tőke- befektetése	7	1	2	2	2

tatívitását (tavasszal a minta egy részét a – végül is ambíciózusabb – kamarai tagvállalatok címjegyzékéből, ősszel viszont az egész mintát a KSH minden céget magában foglaló regiszteréből választottuk ki). Másrészt az őszi kérdőív a tavaszinál lényegesen több kérdést tartalmazott, s így egyes válaszadók nem tudtak elég időt szakítani arra, hogy minden kérdést körültekintően válaszoljanak meg (több olyan vállalat is megadta pl. exportadatait, amely a táblázat információbázisát képező kérdésnél már nem jelezte, hogy van exportja). Az elmondottak alapján arra következtünk, hogy nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező vállalatok tényleges gyakorisága gazdaságunkban a tavaszi és őszi felmérésben rögzített két határérték között alakul.

A táblázat adatai (az esettanulmányok mélyebb

latai nyomán épült ki (a sikertelenséget viszont viszonylag hamar néhány korrekciós lépés, s rövidebb-hosszabb türelmi idő után olykor a kapcsolatok leépítése is követte). Ez arra mutat ugyanis, hogy új vállalatközi kapcsolatok leépítésénél nem kell okvetlenül azonnal a kívánatos szorosabb együttműködés kialakítására törekedni, s nem hogy lebecsülni nem szabad a potenciális partner lazább együttműködésre vonatkozó ajánlatát, de arra kell törekedni, hogy az ennek nyomán kialakuló akár igen szerény kapcsolat is a legteljesebb megelégedésére szolgáljon.

A nemzetközi kapcsolatok építésére törekvő vállalatok számára különösen fontos lehet a vizsgálatnak az a – korábbi kutatási tapasztalatainkkal szintén egyező – megállapítása, hogy a vállalatközi nemzetközi együttműködés az elmúlt években gazdaságunkban legtöbbször fokról-fokra fejlődött. A szorosabb termelési, értékesítési kooperáció igen gyakran a korábbi lazább kereskedelmi stb. kapcsolatok kedvező tapasztala-

latai nyomán épült ki (a sikertelenséget viszont viszonylag hamar néhány korrekciós lépés, s rövidebb-hosszabb türelmi idő után olykor a kapcsolatok leépítése is követte). Ez arra mutat ugyanis, hogy új vállalatközi kapcsolatok leépítésénél nem kell okvetlenül azonnal a kívánatos szorosabb együttműködés kialakítására törekedni, s nem hogy lebecsülni nem szabad a potenciális partner lazább együttműködésre vonatkozó ajánlatát, de arra kell törekedni, hogy az ennek nyomán kialakuló akár igen szerény kapcsolat is a legteljesebb megelégedésére szolgáljon.

A Polifoam Kft. tapasztalatai szerint a japán felek különösen óvatosan, lépésről-lépésre alakítják (európai) kapcsolataikat.

A Cs. Kerékpárgyár és a Sz. Papírgyár példái viszont arra is figyelmeztetnek, hogy a kiépített kapcsolatok módosítását nemcsak a külföldi partnernek a magyar céggel kapcsolatos problémái, hanem pl. belső gondjai is kiválthatják (s ezért a kooperáció során a magyar félnek lehetőleg mindig őriznie kell rugalmasságát, alkalmazkodóképességét is).

Úgy találtuk továbbá, hogy az országhatárokon túlnyúló vállalatközi együttműködés a hazai nagyvállalatok körében gyakoribb, mint a kisebbeknél. Ugyanakkor esettanulmányaink szerint a magyar kis-közepes cégek nemzetközi partnerei jellemzően nem a magyar féllel azonos méretűek, hanem elsősorban nagyvállalatok.

A nagyvállalatok intenzívebb nemzetközi együttműködésének az egyik oka tapasztalataink szerint az, hogy itt a kapcsolatok a régebbi hagyományokra épülhettek. Az elmúlt években válságba jutott s a túlélés során mára így-úgy közepes méretűvé karcsúsodott cégeknél (pl. Cs. Kerékpárgyár, Sz. Papírgyár) viszont a változások sokszor jártak együtt a régi nemzetközi kapcsolatrendszer szétesésével is. Az új vállalkozásoknál pedig még nem mindig jutott idő a határon túli kapcsolatok kiépítésére.

Az, hogy a magyar cégek partnere igen sokszor nagy, a magyarnál lényegesen nagyobb cég, általában azzal magyarázható, hogy vállalataink a nemzetközi együttműködéstől pótlólagos tőkét, technológia transzfert, piacbővítést stb. is vártak, s ezen igények kielégítését elsősorban a nagyoktól remélhették (Cs. Kerékpárgyár, Sz. Papírgyár).

De adataink tükrözik azt az export-import statisztikából ismert tényt is, hogy az elmúlt években a magyar vállalatok nemzetközi kapcsolatai földrajzi irányuk szerint is alapvetően megváltoztak. A mikroszféra kapcsolatrendszerében mérseklődött a korábbi „keleti” orientáció s egyre érezhetőbbé váltak az EU csatlakozás lehetőségét hasznosító/bővítő változások.

A néhány éve még széles körben KGST kapcsolatokra építő vállalatok mára igen gazdag EU kapcsolatai mindenképp a magyar menedzsment nagyfokú rugalmasságáról tanúskodnak. S az a meggyőződésünk, hogy e rugalmasság a jövő sikerének egyik fontos záloga.

Az együttműködés jelenlegi tartalma és formái

Az 1. táblázat adatai a magyar vállalatok nemzetközi kapcsolatrendszerét egy most kialakulóban levő, a további fejlődés ígérétét is magában hordozó formagazdag hálózatként jellemzik.

A vizsgált vállalatok megoszlása aszerint, hogy nemzetközi kapcsolataik mennyiben kötődnek EU-n belüli cégekhez

	Állami	Belföldi	Külföldi	Össze- sen
	többségi tulajdonú vállalatok			
Döntően	46	47	59	49
Jelentősen	28	28	24	27
Elhanya- golható mértékben	26	25	17	24
Összesen	100	100	100	100

Vizsgálataink szerint a mai magyar gazdaságban mind a kisebb, mind a nagy magyar cégek körében a viszonylag laza kereskedelmi kapcsolat a vállalatközi nemzetközi együttműködés leggyakoribb formája. E kapcsolatrendszer kiépítése, a külkereskedelem állami monopóliumának a felszámolása, az új kapcsolatok létesítése, valamint a „betanulás” nem volt ugyan problémamentes. A folyamatok helyenként jelentős piavesztéssel jártak. Másutt, legalábbis a külföldi tulajdoni részesedéssel rendelkező cégeknél gyakran a külföldi tőkebefektető vette át a korábbi állami külkereskedelmi cégek szerepkörét (Cs. Kerékpárgyár, Mölnlycke, Sz. Papírgyár). Az átalakulás azonban viszonylag gyors volt, s az új rendszer ma kevesebb bírálatot kap, mint amennyit a korábbi kapott.

A külkereskedelmi orientáció ágazati különbségei is óriásiak. Az iparban egyes szakágazatok kifejezetten exportorientáltak. A mérlegadatok szerint 1995-ben a motor- és turbinagyártás, a fényforrásgyártás, a járművillamossági készülékgyártás, a közúti gépjárműgyártás területén a termelés több mint 75 % került exportra. A (közvetlen, azaz a nem a szakosodott külkereskedelmi cégek közvetítésével lebonyolított) kivitel a termelésnek több mint a fele volt a fentiekben túlmenően pl. a ruházati és cipőiparban, a műanyag alapanyagiparban, a csapágygyártásban, a mezőgazdasági, bányászati és építőipari, élelmiszeripari, textilipari gépgyártásban, a villamos motor- és kábelgyártásban, a híradástechnikai, illetve közúti jármű-alkatrész gyártásban is. Ugyanakkor számos más ágban – így a szolgáltatások legtöbb területén – lényegében nem is volt kivitel.

A külkereskedelmi viszonylatváltás óta eltelt idő túlságosan rövid arra, hogy hatásairól általános értékelést adhassunk. Nem vitatható azonban, hogy a korábban a kényelmes KGST-piacokhoz és hiánygazdasághoz szokott magyar termelő kollektíváknak az EU-ban megkövetelt termék-

minőség és szállítási határidők eléréséhez széles körben kellett jelentős erőfeszítéseket tenniük. A piacképesség érdekében mind több cégnél bevezetett ISO olykor alapvetően formálta át a vállalatok működését. Ennek ellenére esettanulmányaink szerint számos partnerünk a munkamorál terén még további jelentős javulásra is vár.

A magyar mikroszférában a kereskedelmi kapcsolatoknál *szorosabb vállalatközi együttműködés* ezidáig *elsősorban a részben vagy egészben külföldi tulajdonba került cégek körében alakult ki*. Tekintettel arra, hogy az országba érkezett külföldi működőtőke értéke nemzetközi viszonylatban is igen jelentős, ma már meghaladja a tizenöt milliárd dollárt, s mintegy harmincezer – köztük sok igen nagy – vállalat van külföldi tulajdonban, a mikroszféra ezen mind erőteljesebben a nemzetközi hálózatokba integrálódó szektora is jelentős és dinamikusan bővül.

A nemzetköziesedés mértéke, üteme ugyancsak erősen különbözik ágazatok szerint. A külföldi befektetések ugyanis – az APEH-nak adott mérlegek feldolgozása szerint – egyes szektorokra koncentrálódnak. A külföldi tulajdonnak a jegyzett tőkén belüli részaránya pl. 1995. XII. 31.-én 155 szakágazatban húsz % alatti, 103-ban húsz-ötven % közötti, 89-ben pedig már ötven % fölötti. Az utóbbiak közül a jelentősebbek: gyümölcs- és zöldségfeldolgozás, növényolajgyártás, tejipar, édesipar, szesz- sör-, üdítőitalgyártás, dohányipar, kötött kelmék gyártása, papír csomagolóeszközyártás, gyógyszer-, tisztítószer-, vegyiszl-, műanyag termék gyártás, üveg-, téglá-, cement-, motor- és turbina-, szerszámgép-, villamos háztartási gép-, villamosmotor- és transzformátor-, kábel-, fényforrásgyártás, híradástechnikai alkatrész, közszükségleti cikk és optikai eszközgyártás, közúti, vasúti járműgyártás, élelmiszer nagykereskedelem, üzemanyag-előállítás, csomagküldő kiskereskedelem, távközlés, biztosítás.

Vizsgálataink végül is számos (a külkereskedlemen túlmenő) vállalati feladat ellátásánál, így a termelés, a pénzügyek, az értékesítés, a menedzsment és a K+F terén mutatták ki a nemzetközi együttműködés növekvő gyakoriságát.

- Az egyszerűbb *termelési együttműködés*, a *bérmunka* egyes magyar ágazatokban, mindekelőtt a textiliparban már a külföldi partner tulajdonszerzése előtt is gyakori volt, s 1990, a privatizáció után további szektorokban, így a gépiparban is elterjedt. Számos olyan cégnél tette lehetővé a többé-kevésbé versenyképes termelőkapacitások kihasználását, ahol egyébként nem sikerült piacot szerezni (illetve versenyképes gyártmányokat kifejleszteni, jó minőségű nyersanyagot venni, a termelést finanszírozni stb.).

Tapasztalataink szerint bérmunka esetén a külföldi partner a munka minősége mellett elsősorban a bérköltséget értékeli. A verseny Közép- és Kelet-Európában erős és erősödik, az elérhető nyereség szerény, az együttműködés jövője igen sokszor bizonytalan. Egyre gyakoribb ezért, hogy a magyar fél az elvállalt bérmunkát, vagy egy részét alvállalkozásban kiadja volt KGST partnereinek.

A termelési munkamegosztásnak a bérmunkánál fejlettebb formája a *beszállítás*. E típusú kapcsolat létesítésének az a feltétele, hogy a beszállító cég ne csak a termelőberendezések korszerűsége és a munkások szakképzettsége terén, hanem egészében versenyképes legyen. A világpiacon a specializált kis-közepes cégek egész hálózatai állítanak elő és szállítanak rendszeresen intermediereket, alkatrészeket, részegységeket – többnyire nagy – végtermék előállítóknak. Ezidáig azonban csak viszonylag kevés magyar cég tudott *határokon átnyúló* beszállítói hálózat tagjává válni.

A Cs. Kerékpárgyárban a specializált, valóban versenyképes beszállítói hálózat kialakítása az országon belül is nehézségekkel járt.

A kutatás kereteiben több olyan, részben vagy egészében külföldi tulajdonba került cég is volt viszont, ahol – olykor a korábbi bérmunka kapcsolatokat, s mindig a külföldi tulajdonszerzést követően – a termelési kapacitások egészükben *integrálódtak* az anyavállalat termelési rendszerébe.

- A kutatás szerint a magyar vállalatok az elmúlt években mind gyakrabban alakítottak ki nemzetközi együttműködést *pénzügyi téren* is. A külföldi kézbe került cégeknél a vállalaton belülivé vált nemzetközi pénzügyi kapcsolatok természetesebbek is. Vizsgálatunk során úgy találtuk azonban, hogy a vállalatközi pénzügyi kapcsolatok is egyre gyakoribbak. A külföldi hitelek közvetlen felvételére a belföldinél kisebb kamatok és a külföldi bankoknak a magyarokénál nagyobb rugalmassága adnak magyarázatot. A magyar cégek külföldi tőkebefektetései sem kivételesek már.

- A részben vagy egészében külföldi tulajdonba került magyar cégek általában a *marketing terén* tudták az anyavállalat legtöbb tapasztalatát hasznosítani. Ugyanakkor az ismeret transzfer sokszor az értékesítési munka terén kialakult együttműködéssel is párosult. E kooperációnak jellegzetes eleme a piacok felosztása, amiben ellentmondásos gyakorlatot ismertünk meg.

A Cs. Kerékpárgyár, a Mölnlycke és a Polifoam anyacége – olykor csak egyes régiókra korlátozva, de – ha-

tározottan támogatja magyarországi részlegének export törekvéseit. A Mölnlycke-nél megkezdtek egy új, jelentős részben exportra szánt csomagolóanyag termelőkapacitásainak a kiépítését is. Ugyanakkor egyik említett külföldi cég sem tekinti kiemelten fontos céljának más országokban gyártott termékei magyarországi értékesítését.

A Sz. papírgyár korábbi osztrák tulajdonosa azonban a termelés leállításával és az importból történő magyarországi értékesítéssel a piackérdésben (is) éles ellenétbe került a magyar cég – valamint nemzetgazdaság – érdekeivel.

- Az elmúlt években a magyar cégek nemzetközi kapcsolatainak a bővülése felgyorsította a *technológiai transzfert* és a korszerű menedzsment módszerek átvételét is. Ez egyértelműen javította a befogadó cégek versenyképességét. Felmérésünk szerint pl. a nemzetközi K+F együttműködésben való részvételükről tudósító cégek egyúttal az átlagosnál lényegesen nagyobb dinamizmusukról, illetve eredményeikről is számot adtak. Az ok-okozati kapcsolatok persze különbözőek. Gyakran (így a Mölnlyckénél és a Polifoamnál is) kétségtelen, hogy a magyar cégnél az együttműködés keretében megvalósult technológiai transzfer adott módot a gyors fejlődésre. Egyes esetekben azonban inkább a magyar cég eredményei, perspektívái teremteték meg a nemzetközi K+F kapcsolatok kiépítésének a lehetőségét.

A külföldi tulajdonú társaságoknál a K+F szervezésének általános modellje: centralizált alap kutatás, decentralizált alkalmazások (Mölnlycke, Polifoam). A modell többféleképp megvalósítható. A jelenlegi vizsgálatok körében a Sz. Papírgyárnál a helyi K+F szervezet elsorvasztásáról is információkat kaptunk. Mivel a magyar felek több más cégnél köztudottan nehezményezték már a hasonló akciókat, megemlítjük, hogy hivatkozott korábbi vizsgálataink során pl. a gyógyszeriparban és a fényforrás gyártásban arra is találunk példát, hogy a cég egyik K+F központját is Magyarországra telepítette.

Az elmondottak ellenére a magyar gazdaságban mind a nemzetközi K+F együttműködés, mind a külföldi tanácsadás igénybevétele a kíváncsnál ritkábbnak ítéltető. Hiszen e tárgykörben számos magyar tulajdonú cég is segítségre szorulna vagy elavult termékei és termelőkapacitásai, vagy csekély külpiaci felkészültsége miatt. Ugyanakkor látni kell azt is, hogy mind a K+F együttműködésnek, mind a tanácsadás igénybevételének csak a hosszú idő alatt kialakuló kölcsönös bizalom lehet az alapja. Így remélhető, hogy e „lemaradás” a következő években mérséklődik majd.

- Végül a határokon átnyúló vállalatközi együttműködés egyes esetekben (Mölnlycke, Sz. Papírgyár) a magyar „gyáregység” *teljes integrációját* jelenti az anyacégben. Ezen integráció az egyéb cégeknél kialakultnál is erősebben kényszerítette a magyar menedzsmentet az anyacég módszereinek az átvételére (de a legtöbbször nem szüntette meg a hazai vezetők önállóságát, sőt felvillantotta előttük a nemzetközi karrier lehetőségeit).

A magyar cégek most bemutatott, a kereskedelmi kapcsolatoknál szorosabb nemzetközi együttműködéséről szintén nem könnyű általános értékelést adni. Nyilvánvaló ugyan, hogy ezen minősítés eredményeit elsősorban a külföldi tulajdon terjedésének megítélése határozza meg. A tőkeimportról ezidáig talán több jót, mint rosszat mondhattunk, s azt reméljük, ez a továbbiakban is így lesz. Csak egy-két évtized múlva lesz azonban elég tapasztalatunk ahhoz, hogy valóban megalapozott álláspontot alakítsunk ki arról, beválik-e várakozásunk.

A kapcsolatrendszer jövője

A GKI Rt. kutatásai szerint a magyar gazdaság jövőbeni fejlődéséről csak több variánsban adható előrejelzés. Ezért jelen cikk szerzője a vállalatközi kapcsolatokat illetően is elágazó jövőképet tud csak felvázolni. Úgy véli, hogy a *magyar vállalatok integrálódása az EU hálózataiba* mind a csatlakozásra való felkészülés során, mind a csatlakozást követően *folytatódni fog*. Ennek két oka is van. Az EU csatlakozás keretében mind átjárhatóbb határok ugyanis egyrészt a jelenleginél is erősebben kényszerítik majd a magyar cégeket széles körben gyenge versenyképességük javítására, másrészt az EU cégek is egyre inkább érdemesnek fogják látni a magyar termelőszféra korszerűsödését szolgáló befektetéseket. A csatlakozás menetrendje, időpontja azonban bizonytalan, *s a vállalati EU integráció gyors előrehaladásának is van alternatívája*.

Igencsak figyelemre méltó például, hogy a kutatások szerint a magyar cégek jelentős hányada ma is elsősorban a belső piac felé orientálódik, alig-alig rendelkezik információkkal az EU csatlakozás várható hatásairól, lehetőségeiről, s nem látja világosan a gazdasági nyitás, az integráció elkerülhetetlenségét. Ez az integráció előrehaladásának a makrogazdasági szempontból kíváncsnál lassúbb ütemét valószínűsíti.

A vállalati szándékok bizonytalanságának a jelei szeptemberi felmérésünkben is kitapinthatók. A választ

adók például, immár tradicionálisan a – döntően bel-
földi – keresleti korlátokat minősítették a legfontosab-
baknak (a cégek csaknem kétharmadánál kiemelkedő
fontosságúaknak) a termelés bővítését korlátozó ténye-
zők közt. A cégek mintegy húsz százaléka súlyos
gondnak ítélte az éles versenyt is. Ugyanakkor a me-
nedzserek – részben azért is, mert egy végül is nyil-
vános felmérésben igencsak érthetően nem kívántak a
cégük goodwill-jét rontó információkat adni – legtöbbször
nem jelezték közvetlenül, hogy e kereslethiány,
illetve versenyhátrány nagyrészt a gyártmányok (szol-
gáltatások) gyenge versenyképességével és/vagy a
meglevő kapacitások alacsony műszaki színvonalával
magyarázható. Pedig nem mindenben helyettesíti ezt
az általános „önkritikát” az, hogy a vállalatok csaknem
negyven százaléka arról tájékoztatott: erőteljesen kere-
si a kialakult lemaradás felszámolásának a lehetősé-
geit, s a termékek, illetve szolgáltatások minőségének
a javítása, illetve olykor az új termékek és tech-
nológiák meghonosítása a versenyképességi pozíciótól
függetlenül legfontosabb céljai közt szerepel.

Kétségtelen ugyanakkor, hogy egy-egy speciális
területen az általános felkészülési szándékoknál
határozottabb vállalati törekvések tapasztalhatók.
Felmérésünk az alábbi helyzetképet rajzolta fel.

Jellegzetes, hogy válaszadóink az átlagosnál gyakrab-
ban mondták feleslegeseknek az intézkedéseket a
szolgáltatások körében, s lehetetlennek az építőipar-
ban. Meglepő viszont, hogy a marketingfejlesztési
konceptiók hiánya éppen a kereskedelemben a leg-
gyakoribb.

A határokon átnyúló vállalatközi kapcsolatok
mindezek alapján felvázolható jövőképeiben ta-
lán a külföldi tőkebefektetések folytatódása, s a
külföldi kézbe kerülő cégek fokozódó integráció-
ja a legstabilabb elemek. E folyamatok megtö-

3. táblázat

A megkérdezett vállalatok megoszlása az EU-
követelményekhez igazodást szolgáló egyes intézkedések
terén kialakult helyzetük szerint

Az intézkedés	EU szabványok- hoz igazodás	Minőség- biztosítási rendszer bevezetése	Marketing fejlesztése
Megvalósult	20	26	10
Megvalósítását tervezik	17	23	29
Elkerülhetet- len, de még nincs konkrét tervük	23	17	31
Szükséges, de nincs rá módjuk	14	20	15
Szükségtelen	26	14	15
Összesen	100	100	100

rése a következő években valószínűtlen (csak
valamely „katasztrófa variánsban”, pl. kelet-
európai háború esetén feltételezhető). Látni kell
azonban, hogy ezen, döntően csak a külföldi tu-
lajdonba került cégek körét érintő változások
meglehetősen kedvezőtlen, stagnáláshoz közeli
makrogazdasági perspektívákat ígérő előre-
jelzésekbe is beilleszthetők.

A külkereskedelmi kapcsolatok egészének
jövőre vonatkozó előrejelzést illetően már nem
lehetünk a fentiekhez hasonlóan határozottak. A
GKI Rt. előrejelzései szerint remélhető ugyan,
hogy a magyar cégek a következő években több-
ségükben javítják versenyképességüket, s ez
módot ad az export és az import dinamikus bő-
vülésére (mind a nemzetközi munkamegosztásba
bekapcsolódó cégek számának a növekedésére,
mind a már kialakult kapcsolatok révén realizált
forgalom jelentős emelkedésére). E trend ki-
alakulására akkor számíthatunk, ha a magyar
nemzetgazdaságot sikerül a jelenlegi stagflációs
pályáról kedvezőbb – tényleges növekedési –
pályára állítani. A pályamódosításhoz azonban (a
hagyományos stabilizációs törekvéseken túl-
menően) igen jelentős modernizációs erőfe-
szítésekre, s ezek érdekében a gazdaságpolitika
vállalkozásbarát jellegének a megteremtésé-
re/fokozására is szükség lenne. Nem kevés esély
van viszont arra, hogy az ehhez szükséges poli-
tikai/gazdasági kompromisszumokat nem sikerül
megkötni, s így a külkereskedelem bővülésének
(valamint a GDP gyorsabb növekedésének) az
előfeltételei is hiányoznak majd.

Végül csak kifejezetten kis valószínűséggel,
más szóval: jelentős optimizmussal számíthatunk
arra, hogy a következő években a szorosabb
nemzetközi (pl. beszállítói, K+F) együttműködés
a magyar tulajdonú cégek körében is gyorsan
tovább bővül. Az ezirányú elmozdulásra csak a
magyar mikroszféra általános korszerűsödése
esetén kerülhet ugyanis sor, amihez – többek
között – a jelenleginél jobb munkamorál, az
innovációs törekvések erősödése, a nemzetközi
szinten versenyképes menedzserek számának
gyors növekedése, valamint a vagyonvédelem
határozott erősödése, az elvonások érdemi mér-
séklése, tiszta közélet stb. egyaránt nélkülözhe-
tetlenek. Mindezen előfeltételek azonban csak a
társadalom és a politika összehangolt munkájá-
val, olyan erőfeszítésekkel lennének megteremt-
hetők, amelyekre az elmúlt időszakokban nem
voltunk képesek.
